Nr 1066

PRACE NAUKOWE
Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu

Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej

Redaktor naukowy

Jan Rymarczyk

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2005

35,00

Komitet Redakcyjny
Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Andrzej Gospodarowicz, Jan Lichtarski,
Adam Nowicki, Zdzisław Pisz, Teresa Znamierowska

291993
ZN

Recenzent
Kazimierz Starzyk

Redakcja wydawnicza
Zespół

Korekta
Barbara Cibis

Skład i łamanie
Jolanta Sałagaj

Projekt okładki
Beata Dębska

BIBLIOTEKA AE

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2005

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 270/05

W. 2005. E No 2

Spis treści

Wstęp 9

Franciszek Adamczuk: Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) na Dolnym Śląsku i ich wpływ na promocję regionu i rynek pracy 11

Marzena Adamczyk, Agnieszka Piasecka: Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej 20

Dominika Bandelak-Rosłonkiewicz, Bogusław Kaczmarek: Menedżeryzm w zarządzaniu rozwojem regionalnym 31

Jarosław Brach: Podstawowe tendencje na europejskim rynku przewozów w transporcie lądowym 39

Michał Dobroczyński: Polska w rozszerzonej Unii Europejskiej 51

Małgorzata Domiter: Przesłanki teoretyczne integracji gospodarczej i jej znaczenie dla kształtowania polityki handlowej 62

Bogusława Drelich-Skulska: Znaczenie regulacji celnych Wspólnot Europejskich dla podmiotów gospodarczych w Polsce 76

Ryszard Gibuła: Inwestycje w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej jako efekt globalnej strategii przedsiębiorstw 86

Elżbieta Gołembska: Wpływ logistyki międzynarodowej na internacjonalizację przedsiębiorstw w regionie 101

Marian Gorynia: Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych 110

Elżbieta Jantoń-Drozdowska: Integracja handlowa i kapitałowa w Unii Europejskiej 124

Bohdan Jeliński: Przemysł okrętowy rozszerzonej Unii Europejskiej w procesie globalizacji gospodarki światowej 132

Kornelia Karcz: Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce 143

Anna Kisiel-Łowczyc: Wpływ akcesji Polski do UE na polski handel z Federacją Rosyjską 154

Jerzy Kociszewski, Maciej Popławski: Napływ kapitału zagranicznego do Polski w procesie integracji i globalizacji 160

Aleksandra Kuźmińska: Działalność Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w zakresie promocji polskiego eksportu 171

Antoni Makać: Globalizacja i regionalizacja we współczesnej gospodarce światowej. Istota i wzajemne relacje obu tych procesów 178

Szymon Mazurek: Międzynarodowa transmisja kryzysów gospodarczych na poziomie przedsiębiorstw 184

PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1066 — 2005
Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej

Marian Gorynia
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

TYPY ZACHOWAŃ FIRM LOKALNYCH WOBEC INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH

1. Wstęp

Coraz większe otwieranie się gospodarki polskiej na różne formy współpracy gospodarczej z zagranicą rodzi pytanie o to, jak – wobec postępującej ekspansji i presji konkurencyjnej ze strony firm zagranicznych – zachowują się, mogą się zachowywać i powinny zachowywać się firmy lokalne. Literatura na ten temat nie jest szczególnie bogata; autorzy publikacji zazwyczaj koncentrują uwagę na zachowaniach firm dokonujących ekspansji, firmy zaś, których ta ekspansja dotyka, są zazwyczaj traktowane jako drugorzędni aktorzy, którym poświęca się mniej zainteresowania. Celem artykułu jest syntetyczna prezentacja i ocena przydatności dotychczasowego dorobku. Spośród opracowań dotyczących tego zagadnienia zwrócimy uwagę na trzy: macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta, typologia zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka, koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera.

2. Macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta

Koncepcja uporządkowania strategii firm lokalnych zaproponowana przez Dawara i Frosta ma zarówno walory diagnostyczne, jak i prognostyczne oraz aplikacyjne – można bowiem na jej podstawie budować propozycje konkretnych strategii dla firm.

Firmy lokalne mają do wyboru kilka możliwych strategii działania wobec ekspansji korporacji międzynarodowych na ich rynkach. Dawar i Frost [1999] zaproponowali macierz możliwości, przed którymi stoi firma lokalna rozważająca sposób zachowania się wobec zagranicznych gigantów dokonujących ekspansji na jej rynku macierzystym. Korporacje międzynarodowe najczęściej dysponują określonymi przewagami, takimi jak: duże zasoby finansowe, zaawansowana technologia, produkty wysokiej jakości, silne marki, doskonały marketing i wysokie umiejętno-

ści menedżerskie. Ich wejście na rynek lokalny jest czasami traktowane jak wyrok śmierci na firmy miejscowe. W uproszczonym ujęciu najczęściej uważa się, że przed firmą lokalną stoją tylko trzy możliwości:

- zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych,
- podporządkowanie się korporacji międzynarodowej,
- wyjście z branży.

Dawar i Frost przekonują, że lista możliwości jest znacznie szersza. Zależy to od układu dwóch zmiennych:

- presji globalizacyjnej w danej branży,
- podatności zasobów danej firmy na transfer w skali międzynarodowej.

Istnieją cztery możliwe strategie (rys.1):

- jeśli presja globalizacyjna jest słaba, a zasoby firmy nie są transferowalne – firma lokalna powinna skoncentrować się na obronie zajętej pozycji w stosunku do firm wchodzących na jej rynek macierzysty – jest to strategia określana jako ***defender*** (**obrońca**),
- jeśli presja globalizacyjna jest mała, ale przynajmniej niektóre zasoby firmy mogą podlegać transferowi za granicę, firma lokalna może rozpocząć ekspansję na wybrane rynki zagraniczne – jest to strategia nazywana ***extender*** (określana w języku polskim jako strategia **najeźdźcy** lub **budowniczego**; wydaje się, że lepszym określeniem jest nazwanie tego przypadku strategią selektywnej ekspansji na wybrane rynki celowe),

Presja na globalizację sektora	silna	**Spryciarz** skupia się na lokalnej orientacji ogniw łańcucha wartości; wchodzi we wspólne przedsięwzięcie z zagraniczną firmą (KMN); sprzedaje aktywa zagranicznej firmie	**Rywal** skupia się na poprawie swych zasobów i zdolności, aby dorównać globalnej firmie, często działając w niszy rynku globalnego
	słaba	**Obrońca** skupia się na umacnianiu atutów konkurencyjnych w tych segmentach rynku, gdzie obca firma jest słaba	**Budowniczy** skupia się na rozbudowie działalności na obcych rynkach podobnych do krajowego, wykorzystuje tam swe atuty konkurencyjne
		dostosowane lokalnie	przenoszone za granicę
		Atuty konkurencyjne lokalnej firmy	

Rys. 1. Pozycja konkurencyjna lokalnych firm w krajach transformujących gospodarki

Źródło: [Dawar, Frost 1999, s. 122].

- jeśli presja globalizacyjna jest duża, a zasoby firmy nie są podatne na przemieszczenie za granicę, to strategia firmy powinna być skoncentrowana na re-

strukturyzacji działalności wokół tych specyficznych ogniw łańcucha wartości, w których te lokalne zasoby są wartościowe; strategię taką określa się ***dodger*** (**spryciarz**),

- jeśli presja globalizacyjna jest silna, a zasoby są mobilne, firma lokalna może spróbować podjąć konkurencję z korporacjami międzynarodowymi w skali globalnej. Taka strategia określana jest jako ***contender*** (**walczący**).

Strategia **obrońcy** polega na przestrzeganiu następujących rekomendacji:

- kluczem do sukcesu jest koncentracja uwagi na przewagach, które posiada on na rynku lokalnym,
- w konfrontacji z korporacjami międzynarodowymi musi on zwrócić uwagę na lepsze dostosowanie produktów i usług do szczególnych, niekiedy unikalnych potrzeb klientów lokalnych,
- nie należy dążyć do zaspokojenia potrzeb wszystkich konsumentów lub do naśladowania strategii korporacji międzynarodowych – oryginalność jest w tym przypadku atutem,
- lepszym rozwiązaniem jest skoncentrowanie uwagi na konsumentach doceniających specyfikę lokalną niż na tych, którzy mają orientację globalną na zunifikowane marki.

Dawar i Forst [1999] podają liczne przykłady firm lokalnych działających na tzw. rynkach wchodzących, które zastosowały strategię obrońcy i odniosły sukces (indyjska firma Bajaj Auto w branży pojazdów jednośladowych oparła się konkurencji Hondy, chińska firma kosmetyczna utrzymuje wysokie udziały w rynku kosmetyków, mimo ekspansji światowych gigantów na jej rynku lokalnym, w Meksyku producent pieczywa Grupo Industrial Bimbo zachowuje, a nawet wzmacnia swoją pozycję rynkową dzięki uatrakcyjnieniu i rozbudowie sieci dystrybucji pod kątem wykorzystania przyzwyczajeń klientów do robienia zakupów w tradycyjnych sklepikach *tiendas*).

Strategia selektywnej ekspansji na wybrane rynki celowe (**budowniczego**) wyróżnia się następującymi cechami:

- strategia ta jest rozwinięciem strategii obrońcy – jeśli wartościowe w skali lokalnej atuty konkurencyjne firmy dają się jednocześnie przenosić za granicę, to możliwa jest ekspansja na ograniczoną skalę na inne, wybrane rynki,
- wykorzystanie tej „dźwigni" jest najbardziej prawdopodobne w odniesieniu do rynków zbliżonych do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego).

Dawar i Frost [1999] wymieniają także przypadki firm, które wybrały omawianą strategię i odniosły sukces (np. filipińska Jollibee Foods działająca w branży *fast food* dokonała udanej ekspansji w Hongkongu, na Środkowym Wschodzie oraz w Kalifornii, adresując swoją ofertę do emigrantów filipińskich; meksykański producent telewizyjny – firma Televisa zdobyła duży udział w produkcji programów telewizyjnych przeznaczonych na rynki krajów hiszpańskojęzycznych).

Strategia **spryciarza** odznacza się następującymi charakterystykami:

- silna presja globalizacyjna i lokalny charakter zasobów nie pozwalają na budowanie strategii ograniczającej się do wykorzystania tychże zasobów,
- generalnie istnieją dwie opcje strategiczne: nawiązanie współpracy z korporacją międzynarodową (*de facto* sprzedaż biznesu) lub postawienie na rozbudowę i osiągnięcie doskonałości w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w ramach których firma ma przewagę konkurencyjną nad korporacjami międzynarodowymi wchodzącymi na jej rynek macierzysty,
- umiejętne wykorzystanie pierwszej opcji oznacza kontynuację istnienia biznesu, jakkolwiek w innym układzie organizacyjnym i czasami pod inną marką – niemniej nie dochodzi w tym przypadku do zaniku działalności,
- druga opcja oznacza wyselekcjonowanie tego ogniwa lub tych ogniw w ramach łańcucha wartości firmy lokalnej, w których posiada ona lub może posiadać przewagę konkurencyjną, bazującą na jej lokalnych zasobach – częstym przykładem jest tutaj posiadanie adekwatnej do potrzeb lokalnych sieci dystrybucji lub sieci serwisowej,
- trzecią, uzupełniającą opcją strategiczną jest przyjęcie strategii polegającej na dostarczaniu produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych lub ich adaptacji do lokalnych gustów,
- jeszcze inną możliwą strategią jest podjęcie przez firmę lokalną produkcji komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową.

Liczne są przykłady zastosowania tej właśnie strategii przez firmy miejscowe na tzw. wschodzących rynkach [Dawar, Frost 1999]. Rząd czeski wykorzystał opcję pierwszą, sprzedając producenta samochodów Škoda Volkswagenowi. Rosyjska firma komputerowa Vist zdecydowała się postawić w swojej strategii na rozbudowę sieci dystrybucji, dostosowanie sprzedaży i dystrybucji do lokalnych gustów, a także doskonalenie sieci serwisowej i gwarancji. Firmy softwarowe w Chinach skoncentrowały uwagę na rozwijaniu aplikacji na bazie Windows, dostosowanych do lokalnych wymagań.

Czwarta możliwa strategia **walczącego** posiada następujące cechy:

- można zostać firmą globalną, jednak do rozważenia pozostaje specyficzny zestaw szans i ograniczeń, które są w punkcie wyjścia inne niż w przypadku istniejącej już korporacji międzynarodowej,
- opieranie przewagi konkurencji na niskich kosztach (co w przypadku firm pochodzących ze wschodzących rynków jest częste) jest niewystarczające, gdyż korporacje międzynarodowe potrafią także uzyskiwać ten rodzaj przewagi przez lokalizację działalności produkcyjnej w krajach o niskich kosztach; raczej trzeba się starać dorównywać korporacjom międzynarodowym pod innymi względami, takimi jak: technologia, wydajność, sieć dystrybucji, obsługa posprzedażna itp.,
- rzadko się zdarza, że firmy pochodzące ze wschodzących rynków posiadają umiejętności bycia liderem, przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i

dostawców komponentów; rozwiązaniem bardziej prawdopodobnym jest przystąpienie do takiej sieci i zdobycie w niej silnej pozycji przez zagospodarowanie określonego ogniwa łańcucha wartości,

- dużym wyzwaniem dla kandydatów na **rywali** jest pokonanie trudności związanych z ograniczonym potencjałem finansowym i z brakiem umiejętności i doświadczenia; innym źródłem problemów jest dla nich oddalenie od głównych dostawców, konsumentów oraz konkurentów – w tej sytuacji często stosowanym rozwiązaniem jest nabywanie brakujących zasobów i zdobywanie potrzebnych umiejętności na rynkach krajów rozwiniętych.

Także ta strategia jest wykorzystywana przez firmy lokalne [Dawar, Frost 1999]. Indyjski producent pasów bezpieczeństwa dla branży samochodowej Sundaram Fasteners potrafił wykorzystać szansę podjęcia produkcji chłodnic dla General Motors – doprowadziło to do zdobycia wiedzy i umiejętności potrzebnych do działania w skali globalnej; wiedza ta została umiejętnie wykorzystana w podstawowym biznesie tej firmy, czyli w produkcji pasów bezpieczeństwa i w efekcie Sundaram stał się globalnym dostawcą pasów bezpieczeństwa. Węgierski producent sprzętu transportowego (autokary, ciężarówki, traktory) uniknął losu, jaki spotkał škodę dlatego, że zredefiniował swój główny biznes, koncentrując uwagę na produkcji osi do ciężkich pojazdów. Koreański Samsung jest przykładem firmy, która postanowiła uzupełnić szczególnie dotkliwe braki kompetencji, stwarzając ośrodek badawczo-rozwojowy w Krzemowej Dolinie, z którego uzyskane efekty prac badawczych są następnie transferowane do innych placówek tej firmy.

Polskim przykładem prób podjęcia strategii **rywala** jest strategia firmy Amica Wronki. Trudno mówić w jej przypadku o realizacji strategii globalnej, ale jest to przynajmniej strategia relatywnie szerokiej internacjonalizacji, z zaznaczeniem obecności na wielu rynkach europejskich.

3. Typologia zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka

Nie ulega wątpliwości, iż wejście na rynek polski firm zagranicznych jest postrzegane przez przedsiębiorstwa krajowe z obawą wynikającą z większej siły konkurencyjnej przybyszów, niezależnie od tego, czy obawa owa jest uzasadniona, czy nie. Zagrożenie, które wywołuje pojawienie się obcej konkurencji, wynika z następujących, postrzeganych łącznie lub oddzielnie, czynników:

1. Znacznej siły ekonomicznej wynikającej z rozmiarów i skali (często globalnej) operacji, które wielokrotnie przekraczają potencjał nawet największych krajowych konkurentów i stanowią przesłanki zachowań na rynku lokalnym, charakterystycznych dla oligopolu bądź monopolu.

2. Przewagi związanej z własnością oraz internalizacją dostępu do lepszych produktów i technologii, lepszego *know-how* w systemach zarządzania i marketingu

oraz umiejętności (tkwiących w firmach transnarodowych) efektywnego i elastycznego funkcjonowania na wielu krajowych rynkach i ich otoczeniach.

3. Braku odpowiedniego doświadczenia części firm krajowych w prowadzeniu agresywnej walki konkurencyjnej w ramach systemu gospodarki rynkowej. Dodatkowo konieczność zmiany postaw i mentalności krajowej kadry zarządzającej, jak i siły roboczej zwiększa negatywne oddziaływanie tego czynnika. Ponieważ proces ten, z psychologicznej i socjologicznej perspektywy, napotyka na działające z dużą intensywnością bariery percepcyjne i poznawcze, jego czasokres należy sytuować w średnim, a nie w krótkim horyzoncie czasowym, szczególnie w odniesieniu do istniejących (łącznie ze skomercjalizowanymi) przedsiębiorstw państwowych.

W obliczu zagrożenia konkurencyjnego, pochodzącego ze strony inwestorów zagranicznych, firmy krajowe stosują kilka rodzajów strategii [Gorynia, Wolniak 2000]. Należy podkreślić, że prezentowana niżej koncepcja typologii strategii firm lokalnych (polskich) ma znaczenie przede wszystkim diagnostyczne, choć może być także wykorzystana jako podbudowa do prowadzenia polityki gospodarczej.

3.1. Strategia pierwsza – „narodowy lider"

Pierwsza ze strategii konkurencyjnych realizowanych w walce z firmami zagranicznymi oparta jest na koncepcji „narodowego lidera". Dostrzec ją można w branżach, w których występuje oligopolistyczna struktura rynku (z udziałem firm krajowych) lub tam, gdzie dokonana już demonopolizacja firm państwowych (np. w sektorze bankowym) doprowadziła po kilku latach do tendencji odwrotnej, polegającej na działaniach konsolidacyjnych i fuzjach, prowadzących do powstania holdingów oraz/lub aliansów strategicznych. Przykładem strategii „narodowego lidera" jest sektor naftowy, w którym w swoim czasie utworzony został holding Nafta Polska SA, zrzeszający głównych producentów (rafinerie) i dystrybutorów.

Dążenie do takiej strategii zauważyć można w strategicznych gałęziach polskiej gospodarki. Jest ono związane z mieszanką mniej lub bardziej otwartego wsparcia udzielanego przez rząd oraz dążeń oddolnych zarządów łączących się firm, wynikających najczęściej z projekcji rozwoju sytuacji na rynku podlegającym procesowi stopniowej deregulacji.

Utrzymanie i umocnienie narodowego oligopolu w przypadku polskiego przemysłu naftowego posiadało szereg cech przypominających sytuację we Francji w latach sześćdziesiątych, gdy ekspansja korporacji amerykańskich na rynku francuskim wywołała daleko posunięte obawy, iż kontrola nad kluczowymi sektorami gospodarki francuskiej przejdzie w obce ręce. Reakcją rządu francuskiego była polityka polegająca na promowaniu właśnie idei „narodowego lidera" oraz wprowadzeniu uregulowań wspierających firmy krajowe, aby mogły one bardziej skutecznie przeciwstawić się obcej konkurencji. Zachęcano do łączenia się przedsiębiorstw oraz oferowano wsparcie finansowe dla firm wdrażających nowe technologie i produkty.

Podobne podejście zauważyć można było w sektorze bankowym. W wyniku o wiele bardziej bezpośrednich działań rządu w 1996 r. powołano do życia pierwszą polską grupę bankową z bankiem Pekao SA jako liderem i dominującym partnerem. W skład grupy weszło kilka banków państwowych, co doprowadziło do powstania najsilniejszego podmiotu w sektorze bankowym w Polsce [Ignatowicz 1996]. Jak się później okazało, w tym przypadku była to strategia tymczasowa, przygotowująca skonsolidowany podmiot do prywatyzacji. Do odgrywania roli „narodowego litera" często wskazywany jest także bank PKO BP SA.

Strategia konkurencyjna „narodowego lidera", obejmująca sektory o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jest właśnie z tego względu najbardziej podatna na presję i interwencję rządu. W tym kontekście zwolennicy opcji liberalnej co do sposobu transformacji i funkcjonowania gospodarki polskiej wskazują na korzyści w sferze kosztów i ogólnej efektywności, tkwiące w konsolidacji i restrukturyzacji owych sektorów, gdy są one podejmowane przez prywatne przedsiębiorstwa krajowe, ale bez interwencji rządu.

3.2. Strategia druga – agresywna obrona

Druga strategia, realizowana przez firmy polskie znajdujące się już w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy, polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Podkreślić należy, że wiele firm polskich różnych rozmiarów przyjęło jako cel strategiczny podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług. Dowodem osiągnięć w tej sferze jest wzrastająca liczba firm ubiegających się i uzyskujących certyfikaty jakości ISO 9000 i inne.

Kolejnym składnikiem omawianej strategii są zmiany dostosowujące marketing firm krajowych do standardów zagranicznych konkurentów. Jest to szczególnie widoczne w poprawie promocji (zwiększaniu nakładów na reklamę), zmianie (modernizacji) opakowań i rozwijaniu sieci dystrybucji.

Podstawową barierę, która się tutaj pojawia, stanowi niewątpliwy brak odpowiednich zasobów, doświadczenia i wiedzy. Elementy te stawiają polskie firmy na gorszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dużej części firm zagranicznych. Jednakże są również przykłady i tych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces (w odniesieniu do niektórych z nich tak przejściowo uważano) i zwiększyły sprzedaż i udziały w rynku. Ewolucja Elektrimu SA pokazywała do pewnego momentu, jak przedsiębiorstwo państwowe handlu zagranicznego po prywatyzacji i wejściu na giełdę wykupiło firmy produkcyjne, którym wcześniej świadczyło usługi pośrednictwa w handlu międzynarodowym, i podjęło dalszą strategię dywersyfikacji, stając się typowym holdingiem.

3.3. Strategia trzecia – kooperacja

Trzecią strategię można w istocie sprowadzić do realizacji zasady, iż jeżeli nie jest się w stanie skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, to lepiej dołączyć lub związać się z nimi nawet za cenę zachowania mniejszościowych udziałów i odgrywania marginalnej roli w zarządzaniu firmą lub pełnienia funkcji wyłącznie współwłaściciela pasywnego. Strategia ta występuje w znacznej części przemysłu przetwórczego i chemicznego.

W ramach powyższej strategii występują różne jej odmiany. Pierwszą stanowią operacje prostego przejęcia/wykupu firmy krajowej. Staje się ona wtedy filią lub oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa macierzystego, które przeważnie dąży do 100% własności filii. Druga odmiana polega na utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy. Te dwie odmiany występowały zwłaszcza w procesie prywatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw państwowych, posiadających znaczny i zazwyczaj źle zarządzany oraz/lub przestarzały majątek. Warto w tym miejscu zauważyć, iż po przeprowadzeniu operacji wykupu przedsiębiorstw państwowych wytwarzających towary mające dobrze znaną markę (np. w przemyśle spożywczym) zagraniczni właściciele zazwyczaj utrzymują ich produkcję, a nawet ponoszą dodatkowe nakłady, aby podnieść ich walory użytkowe (wpływające na jakość).

Trzecia odmiana rozpatrywanej strategii polega na łączeniu się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które zbliżone są bardziej do aliansów i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć. Kontrakty owe mają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. nie jest wymagany od zagranicznego partnera transfer kapitału finansowego. Strona polska stanowi w takim układzie jego rdzeń, określa kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia i jest przez to postrzegana jako jego inicjator i lider. Od partnera zagranicznego oczekuje się transferu składników, w których posiada on przewagę nad partnerem polskim lub które dla partnera polskiego są w ogóle niedostępne. Chodzi tu o przepływ takich elementów, jak: nowe produkty, technologie, systemy zarządzania i marketingu. Czynnikiem istotnym dla funkcjonowania kontraktu jest również to, iż ze strony partnera zagranicznego nie występuje dążenie do sprawowania efektywnej kontroli nad całością, a zadowala się on w istocie rolą dostawcy swoich specyficznych przewag za uzgodnionym wynagrodzeniem.

Firmy polskie wchodzące w powyższe formy kontraktowe to przeważnie podmioty małe lub średnich rozmiarów, co może sugerować, iż znajdują się one w początkowych fazach swojego cyklu życia. Jako przykład mogą służyć firmy polskie w branży komputerowej i przetwarzania danych, które korzystają i współpracują w ten sposób z dużymi koncernami transnarodowymi. Podstawową kwestią, która się tutaj pojawia, jest możliwość i prawdopodobieństwo zachowania przez podmioty

polskie ich przodującej roli. Sukcesy przez nie osiągane, dzięki specyficznemu udziałowi partnerów zagranicznych, mogą zmienić podejście tych drugich i zakończyć się przejęciem (wykupem) firm polskich. Formy kontraktowe dla firm polskich stanowią zatem, w najlepszym wypadku, sposób na przetrwanie w średnim horyzoncie czasowym, o ile nie zostaną w miarę szybko uzupełnione lub zastąpione przez jedną z odmian drugiej strategii walki konkurencyjnej z firmami zagranicznymi. Innym czynnikiem określającym żywotność form kontraktowych jest oczywiście siła i długofalowa strategia zagranicznych konkurentów.

3.4. Strategia czwarta – lobbing i budowanie nierynkowych barier wejścia

Czwarty typ strategii konkurowania był nastawiony na niedopuszczanie zagranicznych firm do polskiego rynku lub ograniczanie ich możliwości funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Ten typ zachowań przechodzi do historii, m.in. w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Strategia ta była realizowana przez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego (poprzez partie polityczne i inne grupy nacisku) wpływu na tworzenie nowych lub utrzymanie istniejących barier celnych i poza celnych. Było to szczególnie widoczne w sektorach charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą rynku (jak np. w rolnictwie) lub w sektorach, w których luka kapitałowa i technologiczna, dzieląca firmy krajowe od zagranicznych konkurentów była szczególnie rozległa (jak np. w sektorze ubezpieczeń). Również w przemyśle naftowym, w wyniku presji wywieranej przez polskie rafinerie, rząd polski zwrócił się do Komisji Europejskiej i uzyskał wydłużenie do końca 2000 r. okresu ochronnego dla tychże rafinerii przed zagraniczną konkurencją.

Częściowo iluzoryczny charakter takiej strategii wynika z faktu, iż dla dużych korporacji transnarodowych bariery handlowe stanowiły zawsze istotny motyw do ich obchodzenia przez podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Raz ulokowane wewnątrz chronionego rynku, firmy transnarodowe zawsze zachowują się pod pewnymi względami jak krajowe i same także napierają na utrzymanie środków chroniących rynek przed wejściem kolejnych konkurentów z zagranicy.

Najlepszym tego przykładem jest GM Opel, który wszedł na rynek polski, tworząc wspólne przedsięwzięcie z FSO w Warszawie. Jak tylko rozpoczęto montować tam samochody osobowe Opla, koncern amerykański zaczął nalegać na rząd polski, aby nie zmniejszał istniejących stawek celnych, a przynajmniej nie wyprzedzał harmonogramu ich redukcji uzgodnionego z Unią Europejską. Z kolei Ameritech, amerykański inwestor strategiczny w pierwszej polskiej sieci telefonii komórkowej, był do tego stopnia oburzony za niedotrzymanie (jak twierdzi) przez rząd polski przyrzeczenia o przyznaniu bez postępowania przetargowego licencji na bardziej nowoczesny system GSM, iż wniósł całą sprawę do sądu.

4. Koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera – uwarunkowanie strategii firm lokalnych przez zachowania korporacji międzynarodowych

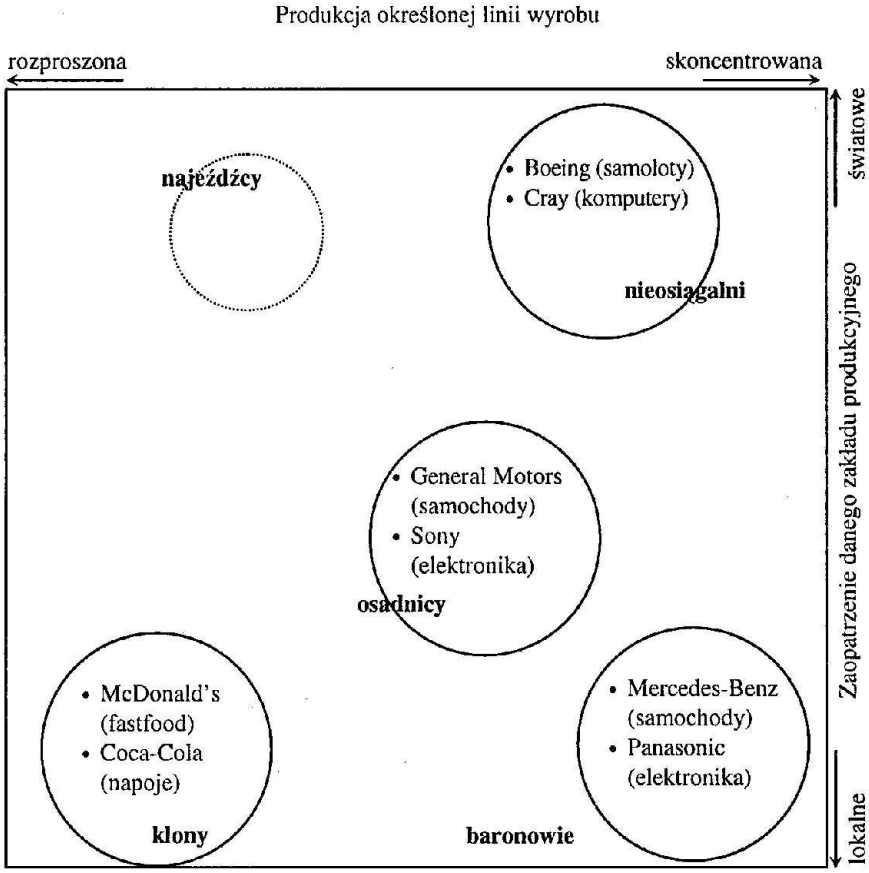
Na bardzo istotny aspekt strategii realizowanych przez firmy lokalne zwrócił uwagę Cooper [1998]. Autor ten rozpatruje kwestię strategii firm lokalnych przez pryzmat ich możliwego udziału w globalnych łańcuchach dostaw, których architektami i liderami są firmy realizujące strategie globalne. W jego ujęciu rola firm lokalnych w dużym stopniu zależy od tego, jakie rozwiązania przyjmują korporacje międzynarodowe w zakresie organizacji produkcji i zaopatrzenia. Zarysowujące się możliwości przedstawiono na rys. 2.

Biorąc pod uwagę dwa powyższe kryteria, można wyróżnić pięć typów zachowań firm międzynarodowych:

- **najeźdźcy** – firmy, które w krajach ekspansji budują własne zakłady produkcyjne, mające najczęściej charakter montowni; podzespoły i części są zazwyczaj w całości lub w dużej części sprowadzane z kraju macierzystego korporacji; przeważnie taka strategia jest źle postrzegana przez władze kraju goszczącego, które wywierają nacisk, aby posługiwać się także miejscowymi dostawcami; przykładami firm realizujących tę strategię były japońskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne i elektroniczne, które w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku zakładały swe „transplanty" w Stanach Zjednoczonych i w Europie,
- **osadnicy** – zlokalizowani na rynkach lokalnych krajów ekspansji; zaopatrzenie odbywa się częściowo z zagranicy, a częściowo ma charakter lokalny; jednocześnie nie ograniczają jednak sprzedaży do tych rynków, lecz sprzedają je także na innych rynkach; przykładem takiego zachowania mogą być japońskie montownie samochodów w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku,
- **klony** – zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż koncentrują się na rynkach lokalnych; przykładem może być Coca-Cola „reprodukująca" zakłady (filie, franchising) na rynkach całego świata, do których importowany jest koncentrat smakowy,
- **baronowie** – zarówno produkcja, jak i zaopatrzenie są skoncentrowane na określonym rynku lokalnym, natomiast wyroby sprzedawane są na rynkach całego świata; taką strategię stosował Mercedes-Benz, a także BMW,
- **nieosiągalni** – często koncentrują działalność produkcyjną w jednym regionie świata, natomiast zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż odbywają się na rynkach całego świata; przykładem może być Boeing lub Airbus.

Rzeczywiste strategie firm są najczęściej kompromisem pomiędzy biegunowymi rozwiązaniami sugerowanymi na rys. 2. W praktyce życia gospodarczego nie występują przypadki skrajne, które bazowałyby na całkowitym rozproszeniu/kon-

centracji produkcji i całkowicie światowym/lokalnym zaopatrzeniu. Strategie konkretnych firm są swoistą mieszanką, zbliżającą się jednak mniej lub bardziej do zarysowanych rozwiązań marginalnych.



Rys. 2. Produkcja i zaopatrzenie w skali globalnej

Źródło: [Cooper 1998, za: Rutkowski 1999].

Jeśli powyższą sytuację odniesiemy do rynku polskiego, okazuje się, że można na nim zidentyfikować firmy zachowujące się zgodnie z wymienionymi typami strategii [Rutkowski 1999]. Przykładem stosowania strategii **klonów** jest działalność firmy McDonald's. Zaopatrzenie ma w tym przypadku charakter w większości lokalny, a sprzedaż – siłą rzeczy – dotyczy także rynku lokalnego. Podobne spostrzeżenie odnosi się do innych sieci szybkiej gastronomii rozwijających działalność na rynku polskim. Strategia **najeźdźcy** była typowa dla niektórych firm branży motoryzacyjnej. Firmy te (np. Daewoo-FSO, Ford Poland, Volkswagen Po-

znań) wytwarzały samochody, posługując się tzw. uproszczonym montażem wykorzystującym części w większości sprowadzane z zagranicy. Na początku w ogóle nie korzystano z zaopatrzenia u lokalnych dostawców. Później strategie części **najeźdźców** w branży samochodowej zaczęły ewoluować w kierunku „rozkooperowania" produkcji we współpracy z coraz liczniejszymi partnerami polskimi i/lub budowy własnych fabryk wytwarzających podzespoły na terenie Polski.

Rola firm miejscowych, operujących na rynku lokalnym, na który ekspansji dokonuje firma międzynarodowa, może się różnić zdecydowanie w zależności od tego, który z omówionych typów strategii realizowany jest przez korporację międzynarodową.

Strategia **najeźdźcy** oznacza dla firm lokalnych bardzo zredukowaną rolę. Na przykład **najeźdźcy** we wspomnianej branży samochodowej mogą wykorzystywać firmy lokalne w charakterze dealerów (salonów sprzedaży), do świadczenia usług serwisowych oraz do świadczenia usług spedycyjnych i transportowych. Większe, aczkolwiek nadal ograniczone szanse pojawiają się wtedy, gdy strategia **najeźdźcy** zaczyna ewoluować np. w kierunku strategii **osadnika**.

Strategia **osadnika** zakłada pewną rolę dla firm lokalnych – część komponentów lub podzespołów ma być importowana, część zaś ma być wytwarzana lokalnie. Układ proporcji między źródłami zaopatrzenia może być oczywiście różny, a ponadto najczęściej podlega on ewolucji w czasie. Początki ekspansji na danym rynku wiążą się zazwyczaj z dość ograniczonym wykorzystywaniem dostawców lokalnych. Może to wynikać z braku doświadczenia i zaufania we wzajemnej współpracy, a przede wszystkim z obaw o to, czy lokalny dostawca jest w stanie dostarczać produkty o określonym standardzie i na czas. Branża samochodowa w Polsce jest przykładem tego, że **osadnicy**, pod warunkiem zebrania pozytywnych doświadczeń na rynku ekspansji, mogą być zainteresowani zwiększaniem udziału zaopatrzenia lokalnego. Warunkiem koniecznym jest spełnianie przez dostawców lokalnych wszelkich kryteriów konkurencyjności.

Strategia **klonów** przewiduje bardzo duży udział firm lokalnych. Zaopatrzenie bazuje bowiem w tym przypadku na dostawcach miejscowych. Wymaga to od nich koniecznych dostosowań pod wieloma względami. Problemem mogą tutaj być próby wykorzystywania przewagi siły przetargowej przez firmę międzynarodową w stosunku do rozproszonych lokalnych dostawców. Przykład poczynań firmy McDonald's na rynku polskim może być znamienny i pouczający. Z podobnymi trudnościami spotykają się miejscowi dostawcy wielkich międzynarodowych sieci handlowych, prowadzących operacje na terenie Polski.

Nieosiągalni część zaopatrzenia realizują z rozproszonych rynków. Obowiązują tutaj bardzo rygorystyczne kryteria selekcji dostawców. Kilku polskim firmom udało się zawrzeć długoterminowe kontrakty na dostawy dla Boeinga. Umowa offsetowa ze Stanami Zjednoczonymi powinna stanowić czynnik wzmacniający te kontrakty.

Baronowie nie przewidują większej roli dla firm lokalnych. Rynki zagraniczne są dla baronów rynkami zbytu, ale nie rynkami zaopatrzenia. Tylko sporadycznie dochodzi do dostaw zaopatrzeniowych z tych rynków. Wówczas rola firm miejscowych (polskich) może być podobna, jak w przypadku nieosiągalnych.

5. Podsumowanie

Przedstawione typologie mogą być wykorzystane w trzech celach. Po pierwsze, możliwe jest z ich pomocą kwalifikowanie rzeczywistych zachowań firm lokalnych kraju goszczącego, przez określenie, do którego typu zachowań dana firma zbliża się najbardziej. Po drugie, możliwe jest wykorzystanie przedstawionych typów jako wzorców, jako normatywów, które mogą być punktem odniesienia dla zachowań pożądanych lub rekomendowanych. Po trzecie, zaprezentowane typologie mogą być użyteczne do formułowania rekomendacji dla polityki gospodarczej.

Literatura

Cooper J., *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 1998, vol. 23 nr 4, UK.

Dawar N., Frost T., *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review" 1999, March-April.

Dichtl E., Issing O., *Exporte als Herauforderung für die deutsche Wirtschaft*, Deutscher Institutsverlag 1984, [za:] Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Gorynia M., Wolniak R., *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*, [w:] *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, ed. M. Weresa, School of Slavonic and East European Studies – University College, London 2000.

Ignatowicz M., *Jedna czwarta aktywów sektora*, „Rzeczpospolita" z 17 listopada 1996.

Rutkowski K., *Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, [w:] *Trans 99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1999.

KINDS OF BEHAVIOUR OF LOCAL FIRMS TOWARDS FOREIGN INVESTORS

Summary

The increasing openness of Polish economy for various forms of economic cooperation with foreign countries, raises a question, about the way local companies behave, can behave and should behave – faced with growing expansion and competitive pressure of the foreign companies. Literature

concerning this subject is not very wide, the authors of the publications focus their attention on the behavior of the companies pursuing expansion, whereas the companies affected by it are most of the time treated as minor, and are being given less attention. The aim of this paper is a synthetic presentation and evaluation of usefulness of hitherto existing literature/output. From among the scientific descriptions of this issue we shall point out three: the matrix of the local companies strategy by Dawar and Frost, the typology of local companies behavior by Gorynia and Wolniak, the conception of logistic strategies for global business by Cooper.

The mentioned typologies may be used for three aims. First of all, this typologies make it possible to classify the real behaviors of local companies of the host country, by defining which type of behavior seems to suit best for a particular company. Second of all, the types mentioned can be used as models, patterns, kind of norms and standards, which may be the reference point for desirable or recommended behavior. Third of all the presented typologies may be useful for formulating recommendation for the economic politics.